

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR**  
**DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**  
**CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA**  
**2015/2016**



**TII**

**O LEAN MANAGEMENT E OS DESAFIOS DA GESTÃO  
DE RECURSOS HUMANOS NA FAP**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A  
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO  
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS  
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL  
REPUBLICANA.**

**António Joaquim Lopes Casadinho**  
**CAP/TPAA**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR**  
**DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**  
**O LEAN MANAGEMENT E OS DESAFIOS DA GESTÃO**  
**DE RECURSOS HUMANOS NA FAP**

**CAP/TPAA ANTÓNIO CASADINHO**

Trabalho de Investigação Individual do CPOS FA 2015/2016

Pedrouços 2016



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**O LEAN MANAGEMENT E OS DESAFIOS DA GESTÃO  
DE RECURSOS HUMANOS NA FAP**

**CAP/TPAA António Joaquim Lopes Casadinho**

Trabalho de Investigação Individual do CPOS FA 2015/2016

Orientador: MAJ/TPAA Ana Margarida de Bastos Silva Quirino Martins

Pedrouços 2016



### **Declaração de compromisso Antiplágio**

Eu, António Joaquim Lopes Casadinho, declaro por minha honra que o documento intitulado O *Lean Management* e os desafios da gestão de recursos humanos na FAP, corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do Curso de Promoção a Oficial Superior da FAP, ano letivo 2015/2016, no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 12 de julho de 2016

António Joaquim Lopes Casadinho



## Agradecimentos

No desenvolvimento deste trabalho contei com a preciosa colaboração de diversas pessoas, a quem pretendo manifestar o meu reconhecimento:

À minha orientadora MAJ/TPAA Ana Martins pelo apoio, disponibilidade, profissionalismo e sábias orientações, um sincero obrigado.

Aos entrevistados: Diretor do Pessoal da Força Aérea, Major-General PILAV José Mata; Subchefe do Estado-Maior da Força Aérea, Major-General PILAV Rafael Martins; Comandante da UAL Coronel TMMT, João Cabral; Coordenador do projeto *Lean* na FAP, Coronel ENGAER, Pedro Salvada, um sincero agradecimento pelo tempo despendido.

À minha família e em especial à Marina por todo o apoio, carinho e paciência demonstrados em todos os momentos ao longo deste ano.



## Índice

Introdução .....	1
1. Revisão da Literatura .....	4
1.1. Mudança Organizacional .....	4
1.1.1. Fases do ciclo do processo de mudança. ....	4
1.1.2. Resistência à mudança .....	5
1.2. <i>Lean Management</i> .....	6
1.2.1. <i>Lean Thinking</i> .....	6
1.2.2. A metodologia <i>Lean</i> na FAP.....	6
1.2.3. O <i>Lean</i> na área de apoio e serviços .....	7
1.3. Serviços Partilhados.....	7
1.3.1. Vantagens e desvantagens da implementação dos SP.....	10
1.3.1.1. Vantagens.....	10
1.3.1.2. Desvantagens .....	10
1.4. Modelo de análise .....	11
2. Os serviços partilhados no Complexo de Alfragide .....	12
2.1. Implementação do modelo de Sp no Complexo de Alfragide.....	14
2.1.1 Loja do militar do Complexo de Alfragide .....	14
2.1.2 Portal <i>Self-Service</i> .....	15
2.1.3 <i>Contact Center</i> .....	15
2.1.4 Mapeamento dos processos de apoio e reestruturação dos órgãos de apoio.....	15
3. Análise dos resultados .....	18
3.1. Entrevistas.....	18
3.2. Caracterização da Amostra .....	18
3.3. Dificuldades na implementação do modelo de SP .....	18
3.4. Melhorias dos serviços prestados .....	20
3.5. Ganhos ao nível da racionalização dos RH no Complexo de Alfragide.....	22
3.6. Melhoria dos serviços de apoio de pessoal do Complexo de Alfragide .....	23
Conclusões.....	24
Bibliografia.....	29
	iv

---



## **Índice de Anexos**

Anexo A – Despacho do CEMFA n.º 59/2015, de 31 de julho, Implementação dos Serviços Partilhados no Apoio .....	A-1
--	-----

## **Índice de Apêndices**

Apêndice A – Proposta de reformulação dos efetivos dos Secretariados e Secretarias do Complexo de Alfragide .....	A-1
Apêndice B – Inquérito sobre a Loja do Militar, <i>Contact Center</i> e <i>Self Service</i> .....	B-1
Apêndice C – Mapa Conceptual .....	C-1
Apêndice D – Guiões das entrevistas .....	D-1

## **Índice de Figuras**

Figura 1 – Modelo Tradicional .....	8
Figura 2 – Modelo de Serviços Partilhados .....	8
Figura 3 – Processos elegíveis para os Serviços Partilhados.....	9
Figura 4 – Modelo de Serviços Partilhados na FAP.....	13
Figura 5 – Mapeamento da cadeia de valor dos processos de Pessoal .....	16

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 – Modelo de análise .....	11
Tabela A-1 – Proposta reformulação dos efetivos dos Secretariados .....	Ap A-1
Tabela C-1 – Mapa Conceptual .....	Ap C-1



## Resumo

O estudo que se apresenta teve como objetivo analisar a implementação do modelo de Serviços Partilhados, com recurso à metodologia *lean*, nos serviços de apoio de pessoal do Complexo de Alfragide que decorreu no contexto da sua implementação na Força Aérea Portuguesa, determinada pelo Despacho do CEMFA n.º 59/2015, de 31 de julho.

Para desenvolver este trabalho foi utilizada uma estratégia de investigação mista (quantitativa e qualitativa), seguindo o raciocínio hipotético-dedutivo. O desenho de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, recorrendo a entrevistas, à análise documental e a um questionário para recolha de dados.

Os resultados apurados através das entrevistas e do inquérito permitem concluir que a implementação do novo modelo alcançou alguns dos objetivos a que se propunha, nomeadamente, a melhoria dos serviços de apoio de pessoal prestados aos militares e civis.

Apesar de se antever um elevado potencial ao nível da racionalização de Recursos Humanos, de momento, esse objetivo ainda não foi inteiramente alcançado.

Conclui-se a presente investigação sugerindo a reavaliação numa fase mais adiantada da implementação do modelo de Serviços Partilhados no Complexo de Alfragide e o alargamento a outras Unidades de modo a obter uma visão mais abrangente da realidade na Força Aérea.





## **Palavras-chave**

Metodologia *Lean*, Mudança Organizacional, Serviços de Apoio, Serviços Partilhados, Força Aérea



### **Abstract**

*The study aimed to analyze the implementation of the Shared Services model, using the lean methodology, in the personnel support services in Complexo de Alfragide. This process took place in the context of implementation of this model in the Portuguese Air Force, determined by CEMFA Order No. 59/2015 of 31 July.*

*To develop this work was used a mixed research strategy (quantitative and qualitative), following the hypothetical-deductive reasoning. The research design used was the case study, interviews, document analysis and a questionnaire.*

*By the results obtained through the views expressed in the interviews and in the investigation, it can be concluded that the implementation of the Shared Services model has achieved some of the goals that it proposed like the improvement in personnel support services. Although foreseen great potential in terms of gains of Human Resources rationalization and due to several factors, has not yet been possible to achieve this goal.*

*This research is concluded suggesting a reevaluation at a later stage of the implementation of the Shared Services model in the Complexo de Alfragide and extension to other Units for a more comprehensive view of reality in the Air Force.*



***Keywords***

Lean Management, Organizational Change, Support Services, Shared Services, Air Force.



### **Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos**

BA5	Base Aérea n.º 5
CEMFA	Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
CLAFA	Comando da Logística da Força Aérea
CPESFA	Comando de Pessoal da Força Aérea
CPOS	Curso de Promoção a Oficial Superior
DJFA	Departamento Jurídico da Força Aérea
DMSA	Direção de Manutenção de Sistemas de Armas
DP	Direção de Pessoal
FAP	Força Aérea Portuguesa
FFAA	Forças Armadas
IGFA	Inspeção-Geral da Força Aérea
IUM	Instituto Universitário Militar
MLU	Midle Life Update
OE	Objetivos Estratégicos
PD	Pergunta Derivada
PP	Pergunta de partida
RH	Recursos Humanos
SP	Serviços Partilhados
SUBCEMFA	Subchefe do Estado-Maior da Força Aérea
TII	Trabalho de Investigação Individual
UAL	Unidade de Apoio de Lisboa
UB	Unidade Base
VCEMFA	Vice-Chefe do Estado-Maior da Força Aérea



## Introdução

A atual situação económico-financeira do país e as restrições orçamentais dela decorrentes, colocaram a Força Aérea Portuguesa (FAP) perante importantes desafios ao nível da gestão dos recursos, nomeadamente dos recursos humanos. Nos últimos anos, vários diplomas de diferentes governos, entre os quais se destaca a Diretiva Ministerial para a Reforma Estrutural das Forças Armadas (FFAA) – Reforma “Defesa 2020”, de 31 de maio de 2013, determinaram uma redução substancial dos efetivos das FFAA.

Neste cenário é fundamental que a FAP execute uma gestão criteriosa e eficiente dos Recursos Humanos (RH) disponíveis, para que possa manter a capacidade de cumprir com eficácia a sua missão. Nesse sentido o Despacho do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA) n.º 87/2012, de 28 de dezembro, define como um dos objetivos estratégicos (OE) para o triénio 2014-2016, promover a melhoria continuada do desempenho através da gestão eficiente dos seus RH.

Considerando a situação atual, foi decidido através do Despacho do CEMFA n.º 59/2015, de 31 de julho, criar um novo modelo de operação dos serviços de apoio, através da implementação dos serviços partilhados (SP), transversal à FAP visando “...a criação de sinergias de funcionamento, a uniformização de estruturas, a eliminação de desperdícios, de duplicações e de redundâncias.” Para o efeito, foi decidido criar na estrutura da FAP um *contact center* único com a missão de prestar um atendimento telefónico especializado na área de apoio de pessoal, que incorpora um sistema de *self-service on-line*, e nas Unidades Base (UB) e Complexos, a Loja do Militar, que tem por missão prestar um serviço de atendimento presencial. O objetivo é que o *self-service* responda a 60% dos problemas, o *contact center* a 30% e que apenas os restantes 10% dos problemas dos militares e civis da FAP sejam resolvidos junto dos especialistas das respetivas áreas. Desta forma será possível libertar as estruturas e os militares que hoje executam essas funções, para centrarem a sua atenção no *core-business* das suas áreas.

Esta investigação restringe o seu objeto de estudo ao processo de implementação do modelo de SP com recurso à metodologia *lean*, na área de apoio de pessoal do Complexo de Alfragide, dadas as características particulares de que o processo se reveste, nomeadamente as múltiplas dependências hierárquicas dos serviços de apoio de pessoal. O objetivo desta investigação é analisar a eventual melhoria dos serviços prestados e os ganhos obtidos através da racionalização dos recursos disponíveis.



Para alcançar este objetivo foi utilizada uma estratégia de investigação mista (quantitativa e qualitativa), seguindo o raciocínio hipotético-dedutivo. O desenho de pesquisa é o estudo de caso recorrendo a entrevistas, análise documental e questionário para recolha de dados.

Numa primeira fase definiu-se a pergunta de partida (PP), desta investigação:

PP - De que forma a implementação do modelo de SP com recurso à metodologia *Lean* pode contribuir para a melhoria dos serviços da área de apoio de pessoal do Complexo de Alfragide?

Decorrente desta PP surgiram as seguintes PD:

PD1: Quais as principais dificuldades encontradas durante o processo de implementação do modelo de SP no Complexo de Alfragide?

PD2: De que forma a implementação do modelo de SP pode gerar melhorias nos serviços prestados aos militares e civis do Complexo de Alfragide?

PD3: De que forma a implementação do modelo de SP pode resultar em ganhos, ao nível da racionalização dos RH disponíveis no Complexo de Alfragide?

As hipóteses que irão ser testadas ao longo do trabalho serão:

H1: As principais dificuldades no processo de implementação dos SP no Complexo de Alfragide prendem-se com as múltiplas dependências hierárquicas dos serviços de apoio de pessoal.

H2: O modelo de SP pode gerar melhorias ao nível da desburocratização nos serviços prestados.

H3: Da implementação do modelo de SP pode resultar uma diminuição dos RH utilizados nos serviços de apoio de pessoal.

Numa segunda fase efetuou-se pesquisa bibliográfica relacionada como tema e uma entrevista exploratória com o TCOR ENGEL Pedro Santos, da equipa de implementação do modelo de SP na FAP.

Para testar as hipóteses desta investigação foram utilizadas duas técnicas de recolha de dados: Quatro entrevistas semi-estruturadas e um questionário.

No sentido de responder às perguntas, esta investigação aborda os seguintes conceitos:

Mudança Organizacional – Qualquer alteração no modelo de funcionamento de uma organização, quer ao nível tecnológico, quer ao nível de sistemas de produção ou administrativos (Carapeto e Fonseca, 2014).



Metodologia *Lean* – Sistema cujo objetivo é desenvolver os processos e procedimentos através da redução contínua de desperdícios em todas as suas fases (Pinto, 2008, p. 2).

Serviços Partilhados – “Estratégia colaborativa onde um subconjunto de unidades/funções de negócio já existentes, se concentram num só local, com uma estrutura de gestão semi-autónoma, desenhada para promover a eficiência, a criação de valor, a redução de custos e o melhoramento dos serviços para os clientes internos” (Bergeron, 2003, p. 3).

Este trabalho será constituído por três capítulos, sendo que, no primeiro serão abordados os conceitos em que assenta esta investigação, no segundo será analisada a implementação do modelo de SP no Complexo de Alfragide e no terceiro, serão analisados os resultados, utilizando os dados recolhidos nas entrevistas e no questionário, testando-se as hipóteses apresentadas.

Por fim, e antes de se referenciar a bibliografia que servirá de apoio a esta investigação, serão apresentadas as conclusões onde constarão as principais linhas metodológicas seguidas na investigação, uma avaliação dos resultados desta investigação face à PP e respetivas hipóteses, bem como recomendações e possíveis contributos para o conhecimento sobre este tema.



## 1. Revisão da Literatura

*“Não há nada mais inútil do que fazer de forma eficiente algo que nunca deveria ser feito.” Peter Drucker*

Para um melhor enquadramento do tema deste Trabalho de Investigação Individual (TII) é importante analisar os conceitos e teorias considerados relevantes para o objetivo deste estudo.

### 1.1. Mudança Organizacional

Atualmente as organizações são confrontadas com uma constante necessidade de mudança para se manterem atualizadas. A evolução tecnológica, as exigências dos clientes, os novos processos de produção, são alguns dos exemplos que exigem que as organizações estejam permanentemente abertas às influências do ambiente onde estão inseridas. As organizações que têm a capacidade de mudar com sucesso, adotando novas ideias e comportamentos, são mais sustentáveis e mais reconhecidas (Daft e Marcic, 2009 cit por Carapeto e Fonseca, 2014, p. 378).

Mas para mudar algo de forma eficaz, é necessária uma estratégia. A mudança significa alteração de rotinas, de relações de trabalho, de hábitos e comportamentos das pessoas das organizações. A dificuldade em persuadir as pessoas a mudar é ainda mais difícil quando esses comportamentos eram válidos no passado mas deixarão de o ser no futuro (Bilhim, 2009, p. 199).

Segundo Carapeto e Fonseca, (2014), a mudança organizacional pode ser definida como qualquer alteração de funcionamento, de organização ou de carácter administrativo. As mudanças podem ser do tipo incrementais, que são mais fáceis de conduzir por serem encaradas como fazendo parte do processo evolutivo da organização, ou do tipo radical se implicarem a implementação de um nova estrutura ou modelo de negócio.

#### 1.1.1. Fases do ciclo do processo de mudança.

Kurt Lewin (Bilhim, 2009, p. 200) identifica três fases num ciclo de processo de mudança:

- Descongelamento. Fase de destruição das atitudes e comportamentos que estiveram na origem da necessidade de mudança. Esta é uma fase de avaliação em que o diagnóstico é frequentemente apresentado por um elemento externo que pode servir como agente





catalisador da mudança e em que o líder deve transmitir um sentimento de urgência no processo para potenciar a motivação (Carapeto e Fonseca, 2014, p. 380).

- Mudança. Fase em que se implementa no terreno o que se pretende mudar (Bilhim, 2009, p. 200).

- Recongelamento. Fase de consolidação pela organização das mudanças implementadas. Nesta fase é fundamental reforçar os valores e objetivos para evitar um retrocesso aos anteriores comportamentos (Carapeto e Fonseca, 2014, p. 380).

#### 1.1.2. Resistência à mudança

Preparar a implementação de um processo de mudança requer a compreensão das estratégias comportamentais dos diferentes grupos e que todos estejam focados nos objetivos, tanto os que serão afetados pelas mudanças como quem as vai impulsionar (Carapeto e Fonseca, 2014, p. 404). De acordo com estes autores, num processo de mudança é fundamental que se identifiquem as razões que levam as pessoas a resistir à mudança numa organização, para que esses problemas possam ser minimizados, planeando ações de forma adequada.



## 1.2. *Lean Management*

A filosofia de gestão *Lean* tem sido utilizada um pouco por todo o mundo e tem revelado ser eficaz na resposta aos desafios colocados às organizações na área da racionalização dos recursos, através da eliminação dos desperdícios e criação de valor, sendo aplicável em todas as áreas económicas, tanto no setor privado, como na administração pública (Pinto, 2009a, p.3).

O *lean* pode ser definido como uma filosofia que “procura desenvolver boas práticas de gestão que permitem a redução do desperdício e o aumento do valor através de uma cultura de melhoria contínua” (Pinto, 2009a, p.31). A filosofia *Lean* surge após a II Guerra Mundial no setor automóvel, mais concretamente no Japão e uma das correntes de gestão que esteve na sua origem foi o Toyota Production System (Pinto, 2009a, p.23).

Este modelo provou a sua eficácia ao levar a Toyota ao primeiro lugar da indústria automóvel em 2007, destronando pela primeira vez desde 1930 a General Motors (Pinto, 2009a, p.3).

### 1.2.1. *Lean Thinking*

O termo *Lean Thinking* foi utilizado inicialmente como conceito de liderança e gestão por Womack e Jones em 1996, tendo evoluído ao longo dos anos, fruto dos contributos e experiência alcançada pela sua aplicação nos mais diversos setores de atividade económica (Pinto, 2009a, p.3). O conceito distingue-se de outras filosofias de gestão pela simplicidade da abordagem e forte envolvimento de todas as pessoas da organização e apresenta-se como uma filosofia que, através de métodos e ferramentas simples, envolvendo pessoas normais, consegue resultados extraordinários (Pinto, 2013). O *Lean Thinking* possibilita uma forma de produzir de forma eficiente utilizando menos recursos, humanos e materiais e em menos tempo (Womack e Jones, 2003, p.15).

### 1.2.2. A metodologia *Lean* na FAP

A metodologia *Lean* começou a ser utilizada na FAP em 2007 no programa de modernização de aeronaves F-16 *Mid Life Upgrade*. Antes da implementação do *Lean*, a duração média dos trabalhos na Doca 4 da Base Aérea n.º 5 (BA5) era de 278 dias. Com a aplicação da metodologia *Lean* esse valor desceu em 2008 para 115 dias e em 2011 para 74 dias em média. Outro exemplo é a melhoria na cadeia de abastecimento do F-16. Através do seu mapeamento e eliminação de todas as atividades que não adicionassem valor e o desenvolvimento de sistemas de informação que fomentam uma comunicação mais eficiente entre o abastecimento, logística, fornecedores e pessoal da manutenção, houve



uma redução de cerca de 44% do pessoal envolvido e uma redução do tempo de satisfação das requisições de 142 para 32 dias (Silva, 2014, p. 67).

### 1.2.3. O *Lean* na área de apoio e serviços

A introdução dos princípios *Lean* na área dos serviços, é um dos mais recentes campos de aplicação deste conceito de gestão. O *lean service* pode ser muito útil para as organizações da área dos serviços se for usado como forma de promover a melhoria contínua dos seus processos (Barraza et al, 2012, p. 376). No entanto, no setor administrativo, a identificação dos desperdícios e mapeamento dos processos é mais difícil porque se trata de mapear atividades de algo intangível como fluxos de informação e conhecimento (Cardoso e Alves, 2013).

Em Portugal, o *Lean* está ser implementado em várias áreas das quais se destaca a saúde, a banca e a administração pública (Salvada, 2015).

Existem grandes benefícios para as organizações na implementação do *lean* quer ao nível da redução de custos como melhoria da qualidade do serviço, bem como ao nível de uma melhor gestão e organização dos serviços. Esta filosofia tem como objetivo a eliminação dos desperdícios e a criação de valor para as partes envolvidas e tem como ponto de partida, o reconhecimento de que em média 40% dos custos de qualquer negócio são em atividades que não acrescentam valor ao produto ou ao cliente, pelo que devem ser identificadas e eliminadas gradualmente (Pinto, 2009a, p. 33).

## 1.3. Serviços Partilhados

Para responder aos desafios da atualidade, as organizações são obrigadas a encontrar soluções inovadoras que promovam a sua eficiência e eficácia. Neste contexto, veem-se na necessidade de alterar estratégias, criar novos modelos de negócio e adaptar processos e operações para aproveitar as oportunidades emergentes e criar valor para os seus clientes (Deloitte, 2014, p. 27).

Os SP surgem como forma de potenciar a eficácia e a eficiência das organizações. Alcançam esse objetivo revendo os seus processos internos de forma a projetar melhores modelos de negócio. Como resultado, as organizações têm vindo a consolidar todos os serviços não estratégicos, em particular os que se designam de *back office*, conseguindo desta forma dedicar os seus recursos ao desenvolvimento e sustentação das atividades para que estão vocacionadas, ou seja, nas suas competências centrais (Pinto, 2009b, p. 39).

O modelo de gestão de SP representa uma alteração ao modelo tradicional, figura 1, e pode ser definido como “uma estratégia de colaboração onde um conjunto de funções,



geralmente não estratégicas e não relacionadas com o *core business* da organização, é transferido para uma nova unidade de negócio independente, com o objetivo de promover a eficiência e otimização dos recursos, a criação de valor, a redução de custos e a disponibilização de melhores serviços” (Oliveira, 2013, p. 21), como se pode observar na figura 2.



**Figura 1 – Modelo Tradicional**

Fonte: Deloitte, (2014)

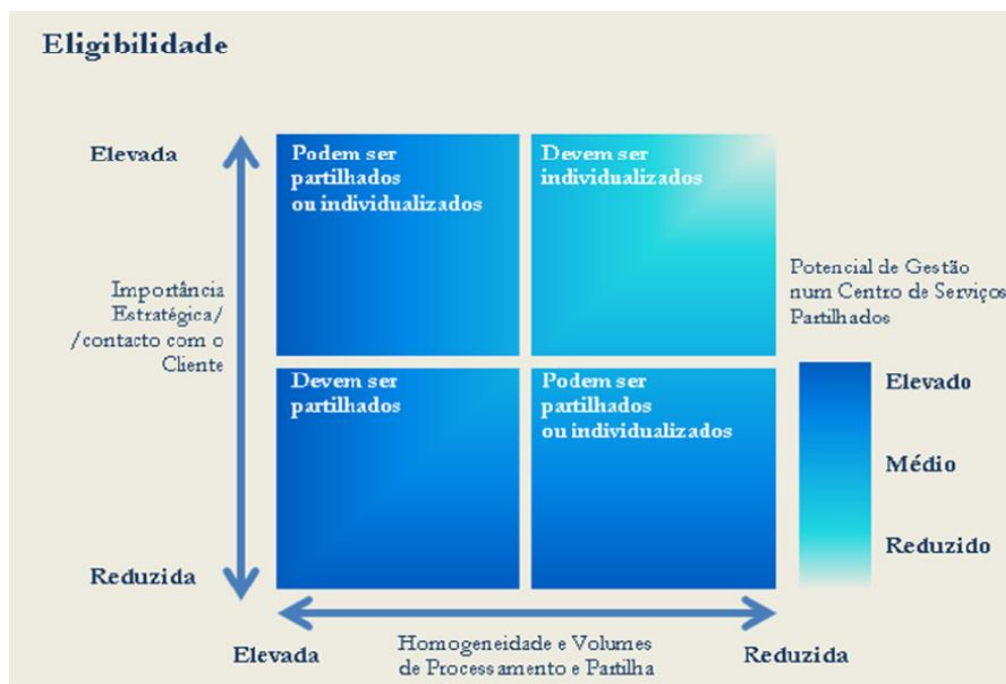


**Figura 2 – Modelo Serviços Partilhados**

Fonte: Adaptado de Deloitte, (2014)

Os processos mais indicados para integrarem o modelo de SP são os que não tenham importância estratégica vital para o negócio e sejam transversais à maioria das áreas da organização, permitindo assim libertá-las de funções complementares às suas atividades principais.

A figura 3 ilustra os processos elegíveis para os SP em função da sua importância estratégica, homogeneidade e volumes de processamento.



**Figura 3 – Processos elegíveis para os Serviços Partilhados**

Fonte: Pinto, 2009b

Nas últimas décadas, os SP mudaram completamente o paradigma das funções de suporte das organizações, gerando poupanças significativas, mais qualidade e consistência, inovação e valor acrescentado (PESPAP, 2015).

Os SP no Estado são uma realidade consolidada nalguns países, existindo nos casos de sucesso, benefícios consideráveis, que ultrapassam 20% de redução de custos face à realidade anterior, ganhos de eficiência que permitem libertação de 15 a 30% da força de trabalho para outros fins, e novos serviços de valor acrescentado de informação para funcionários e gestores (idem).



### 1.3.1. Vantagens e desvantagens da implementação dos SP

Enunciam-se algumas das vantagens da implementação dos SP pois, apesar do potencial já referido, existem ainda muitos desafios que se colocam a uma Organização antes de alcançar os benefícios desejados. Embora a literatura não seja muito exaustiva sobre a questão, enunciam-se também alguns potenciais problemas.

#### 1.3.1.1. Vantagens

Segundo Varandas (2013, p.42) as principais vantagens descritas na literatura, que levam as organizações a optarem pelos SP são: Obtenção de economias de escala com a centralização de operações; padronização dos procedimentos; diminuição dos recursos dedicados ao apoio administrativo; melhoria dos serviços prestados; redução de custos.

#### 1.3.1.2. Desvantagens

Uma das desvantagens é a resistência à mudança. O novo modelo cria o receio de perda de controlo e autoridade por parte de alguns colaboradores, enquanto outros se apercebem das possíveis implicações que podem estar associadas à deslocalização das suas tarefas. Estes factos podem traduzir-se num menor empenho em colaborar com a equipa que está a implementar o projeto (Pinto, 2009b, p. 43);

Outra das desvantagens é a perda de credibilidade que é um risco decorrente de atrasos no cronograma de implementação ou deficiente acompanhamento do processo (Varandas, 2013, p.43).

Segundo Varandas, (2013, p.44), as principais dificuldades surgem normalmente no início do processo, sendo atenuadas durante o decorrer das ações de implementação dependendo da eficácia do processo de transição.

### 1.4. Modelo de análise

É no contexto descrito que se pretende analisar o problema apresentado, a partir do modelo de análise constante da tabela 1, que engloba, as hipóteses, os principais conceitos e respetivas dimensões e indicadores.



Tabela 1 – Modelo de Análise

Hipóteses	Conceitos	Dimensões	Indicadores
H1: As principais dificuldades de implementação dos SP no Complexo de Alfragide prendem-se com as múltiplas dependências hierárquicas dos serviços de apoio de pessoal.	Gestão da Mudança	Organizacional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicação interna.</li><li>• Novos e antigos processos a decorrer em simultâneo.</li><li>• Nível de cooperação entre serviços.</li><li>• Normalização dos processos.</li><li>• Envolvimento das chefias.</li></ul>
		Individual	<ul style="list-style-type: none"><li>• Resistência à mudança.</li><li>• Informação acerca dos objetivos.</li><li>• Formação Lean.</li><li>• Nível de motivação.</li><li>• Envolvimento das chefias.</li></ul>
H2: O modelo de SP pode gerar melhorias ao nível da desburocratização nos serviços prestados.	Metodologia Lean	Organizacional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desmaterialização de processos.</li><li>• Eliminação de procedimentos em duplicado.</li><li>• Utilização do Contact Center.</li></ul>
		Individual	<ul style="list-style-type: none"><li>• Simplificação de processos.</li><li>• Redução do tempo de espera.</li><li>• Informação menos dispersa.</li><li>• Centralização do atendimento presencial.</li></ul>
H3: Da implementação do modelo de SP pode resultar uma diminuição dos recursos humanos utilizados nos serviços de apoio de pessoal.	Serviços Partilhados	Organizacional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Normalização de processos.</li><li>• Diminuição do número de pessoas envolvidas.</li><li>• Redução da duplicação de tarefas.</li><li>• Centralização do atendimento presencial.</li></ul>
		Individual	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atendimento telefónico centralizado.</li><li>• Redução de deslocações desnecessárias.</li><li>• Capacidades do <i>Self-Service</i>.</li></ul>



## 2. Os serviços partilhados no Complexo de Alfragide

O Despacho do CEMFA n.º 87/2012, de 28 de dezembro, define como um dos OE promover a melhoria continuada do desempenho através da gestão eficiente dos seus RH. Em maio de 2013 é determinada a redução de efetivos das FFAA pela reforma “Defesa 2020”.

Neste contexto, a FAP realizou um estudo à área de apoio de pessoal, utilizando as ferramentas *lean*, com o objetivo de identificar oportunidades de obtenção de ganhos de eficiência e “ajustar o rácio de pessoal afeto às áreas de operações *versus* pessoal nas áreas de apoio de 1-4 para 1-3” (Salvada e Silva, 2016, p.35).

O estudo realizado por uma equipa multidisciplinar e apresentado por Salvada e Silva (2016), efetuou o mapeamento da cadeia de valor da maioria dos processos da área de pessoal e, por estar em causa uma mudança de cultura organizacional, foi utilizada a metodologia *lean* de forma a envolver todos os níveis hierárquicos e obter os contributos de todos os envolvidos nos processos.

Foram identificados vários tipos de desperdícios e concluiu-se que existem “duplicações e redundâncias” que poderiam ser eliminadas com a criação de uma estrutura que promovesse a melhoria dos serviços prestados e uma gestão mais eficiente dos recursos com a utilização das tecnologias de informação disponíveis.

Verificado o potencial para a modernização e melhoria dos serviços de apoio de pessoal prestados aos militares e civis da FAP, foi então determinada pelo Despacho do CEMFA n.º 59/2015, de 31 de julho, a implementação dos SP no apoio, transversal a toda a FAP. Os SP da FAP configuram uma unidade de atendimento especializada que concentra numa única estrutura, pessoal especializado para prestar serviços e esclarecimentos em diversas áreas da organização, como sejam a área de pessoal, finanças e logística. Este conceito de atendimento visa possibilitar aos militares e civis o acesso de forma autónoma, através do *self-service*, ao máximo de serviços de apoio possível, utilizando se necessário o *contact center* para eventuais esclarecimentos e só recorrendo à Loja do Militar para as atividades que requeiram a presença física.

Para o efeito foram criados na estrutura superior da FAP os seguintes órgãos:

- Portal *Self-service* que consiste num balcão eletrónico *on-line* que tem por base o Portal da FAP, onde foram criadas novas funcionalidades que permitem, através de um *login* e sem necessidade de entrar em contacto com as estruturas de apoio local, o acesso direto a informação pessoal (dados biográficos na organização, dados fiscais, ADM,



vencimentos, licenças, etc), emitir de forma automática, um conjunto de declarações normalizadas com autenticação eletrónica, solicitar a renovação de cartões de ADM, proceder à alteração do IBAN, etc. O utilizador tem ainda acesso a uma área designada de base do conhecimento onde pode aceder a artigos com informação detalhada sobre assuntos das áreas de pessoal, finanças e logística, cujos conteúdos são da responsabilidade das respetivas Direções e Serviços com autoridade funcional.

- *Contact center* (centro de atendimento telefónico) instalado em Alfragide com a missão de prestar esclarecimentos relacionados com a navegação no *self-service* e sobre as matérias que constam da base do conhecimento, encaminhando outros assuntos para as entidades competentes. Tem também como função propor alterações e melhorias aos conteúdos do *self-service* com base na análise da utilização e procura, numa perspetiva da melhoria contínua.

Foi igualmente determinada a criação nas UB e Complexos, da Loja do Militar com a missão de prestar um atendimento presencial, num único local, de localização central na Unidade, para um conjunto diversificado de serviços que não podem ser tratados no *self-service*. Este modelo possibilita uma interação entre o militar e os Serviços Centrais via *self-service* com o apoio do *contact center* conforme ilustrado na figura 4. Os serviços centrais têm um papel muito importante na modernização dos processos do apoio, de forma a poderem concentrar-se nas funções de planeamento e uniformização de procedimentos



Figura 4 – Modelo de Serviços Partilhados na FAP

Fonte: (Salvada e Silva, 2016)



A implementação do modelo de SP na FAP teve o seu início em 2015 estando já em funcionamento o portal *self-service*, e o *contact center*, localizado nas instalações do Complexo de Alfragide. Durante o ano de 2015 foi igualmente implementado o modelo de SP nas seguintes Unidades: Complexo de Sintra (onde foi criada uma loja do militar que presta apoio aos militares da Academia da Força Aérea e da Base Aérea n.º 1 e BA5).

## **2.1 Implementação do modelo de SP no Complexo de Alfragide**

Quando em 2015 se iniciou a implementação do modelo de SP no complexo de Alfragide, os serviços de apoio tinham como base o modelo tradicional que se caracterizava por uma grande dispersão pelos vários órgãos e serviços, por um elevado número de intervenientes nos diferentes processos, pela reduzida desmaterialização e múltiplos níveis de autorizações (Salvada e Silva, 2016, p.35).

Tendo como objetivos do novo modelo, como já foi referido, por um lado, que as necessidades de apoio dos militares e civis fossem na sua esmagadora maioria satisfeitas através da plataforma *self-service*, com o apoio do *contact center*, e por outro lado centralizar o apoio presencial num único local, foram criadas várias equipas multidisciplinares para o efeito. Estas equipas constituídas por militares da Unidade de Apoio de Lisboa (UAL) e das várias Direções Técnicas dos serviços centrais, com coordenação de uma equipa de facilitadores *lean*, tinham os seguintes objetivos: Desenhar e implementar o Portal *Self-Service*, o *contact center* e a Loja do Militar do Complexo de Alfragide; mapear os processos de apoio de pessoal, promovendo as alterações necessárias para que pudessem integrar o modelo de SP; mapear e promover a reestruturação, dos órgãos de apoio de pessoal do Complexo de Alfragide em função do novo modelo de apoio (Salvada, 2015).

### **2.1.1 Loja do militar do Complexo de Alfragide**

A Loja do Militar tem como finalidade garantir o apoio presencial oferecendo um conjunto alargado de serviços num ponto único, sendo portanto a sua localização, um fator decisivo para poder atingir de forma eficaz os seus objetivos.

Na loja de Alfragide pode efetuar-se a receção e entrega de vários tipos de documentos e pode tratar-se de um vasto leque de assuntos que até então estavam dispersos pelos serviços do complexo, (receber e entregar documentos no âmbito da ADM, certificados de condução, documentos de identificação, etc) existindo ainda outros a aguardar que sejam ultrapassadas algumas questões de carácter administrativo e logístico (por exemplo: centralização do *back office*) para poderem ser transferidos para a Loja do



Militar (Salvada e Silva, 2016, p.36).

### 2.1.2 Portal *Self-Service*

O *self-service* é um dos pilares fundamentais do modelo de SP da FAP e consiste em disponibilizar num único local, para consulta autónoma *on-line*, um conjunto de informações sobre assuntos das áreas de Pessoal, Finanças e Logística que até aqui se encontravam dispersas ou que só podiam ser obtidas presencialmente junto dos órgãos de apoio local das unidades ou os serviços centrais.

Tem também como objetivo permitir, através de um *login*, o acesso direto a modelos de requerimentos e declarações, pré-preenchidas com os dados pessoais e submetê-los para autorização *on-line*, bem como o acesso a informação pessoal (dados biográficos na organização, dados fiscais, ADM, vencimentos, licenças, etc).

Sendo uma plataforma em permanente atualização e apesar de ainda existirem algumas áreas em fase de desenvolvimento, concretamente por aguardarem por soluções técnicas ou pareceres legais, o portal *Self-service* está em funcionamento permitindo já o acesso a muitos modelos de declarações e requerimentos e através da Base do Conhecimento a muita informação das áreas já referidas.

### 2.1.3 *Contact Center*

O *contact center* tem como um dos objetivos substituir o apoio telefónico e presencial tradicional, prestado pelas Esquadras de Pessoal das Unidades, Secretarias e Secretariados dos serviços centrais, através de um apoio telefónico único para toda a FAP, visando desta forma implementar um canal que ajude a navegar no *self-service*, onde consta informação das áreas de Pessoal, Finanças e Logística e desta forma permita a todos os militares e civis um acesso mais fácil e rápido à informação, (Salvada e Silva, 2016).

### 2.1.4 Mapeamento dos processos de apoio e reestruturação dos órgãos de apoio

Este processo visou o mapeamento dos processos de apoio e das tarefas executadas pelos Secretariados e Secretarias do complexo de Alfragide.

Em relação aos processos, teve como objetivo analisar a sua cadeia de valor, identificar e eliminar eventuais desperdícios, nomeadamente excluindo tarefas que não acrescentam qualquer valor e promover as alterações necessárias no sentido da sua desmaterialização e integração no modelo de SP.

Esta análise incidiu sobre processos específicos do Complexo de Alfragide e também sobre processos transversais à FAP. Para o efeito foram criadas equipas multidisciplinares constituídas por militares da equipa de facilitadores *lean* e militares nomeados pelas direções responsáveis pelos processos a analisar. A perspetiva foi de uma melhoria dos processos em causa para que se tornassem mais eficientes, reduzindo os tempos de espera e o número de pessoas envolvidas.



**Figura 5 – Mapeamento da cadeia de valor dos processos de apoio de pessoal.**

Fonte: Salvada e Silva, 2016

Antes da implementação dos SP, os serviços de apoio do Complexo de Alfragide assentavam numa estrutura composta pela Esquadra de Pessoal da UAL e pelos 17 Secretariados/Secretarias dos Comandos funcionais, Direções e Serviços num total de 71 efetivos.

Tendo como objetivo reformular e adequar os Secretariados e Secretarias ao modelo de SP, e após uma avaliação que teve em consideração aspetos como: o número de militares colocados em cada serviço; o trabalho efetivo apurado; a entrada em funcionamento do novo modelo com a consequente migração já ocorrida, de parte do trabalho efetivo destes serviços para os SP e os ganhos de eficiência entretanto alcançados nos processos que se mantiveram nesses serviços, a equipa de trabalho apresentou uma proposta de reformulação dos Secretariados e Secretarias (excluindo a UAL) do Complexo (apêndice A).



A proposta apresentada representa uma redução de 60 para 25 efetivos mantendo a estrutura atual ou numa redução para 18 efetivos num sistema de sinergias entre os Gabinetes e as outras funções de apoio mas necessitando de uma reestruturação dentro de cada Comando funcional de forma a agrupar todos seus Secretariados numa única estrutura de apoio a todos os serviços, ficando assim alinhado com o modelo de SP da FAP.



### **3. Análise dos resultados**

Neste capítulo irá proceder-se à análise dos dados recolhidos nas quatro entrevistas realizadas (guião das entrevistas em apêndice D) e dados obtidos através da aplicação de um questionário (modelo apresentado em apêndice B) ao militares e civis do Complexo de Alfragide. A estrutura do questionário teve em consideração o feedback recebido de um grupo de 12 militares e civis a quem foi aplicado um pré-teste.

#### **3.1. Entrevistas**

Na procura de dados para testar as hipóteses foram efetuadas quatro entrevistas às seguintes entidades:

Diretor do Pessoal da Força Aérea, Major-General PILAV José da Mata; Subchefe do Estado-Maior da Força Aérea, Major-General PILAV Rafael Martins; Comandante da UAL, Coronel TMMT João Cabral e o Coordenador do projeto de implementação dos SP na FAP, Coronel ENGAER Pedro Salvada.

#### **3.2. Caracterização da Amostra**

O questionário aplicado aos militares e civis do Complexo de Alfragide obteve 183 respostas. Da análise da amostra obtida destacam-se as seguintes características: relativamente à categoria, as respostas foram 68% de Oficiais, 26% de Sargentos, 3% de Praças e 3% de Civis. No que diz respeito ao género, registou-se uma predominância do Masculino com 78%. A amostra apresentou uma média de idades de 39 anos. Quanto ao grau de conhecimento acerca do modelo de SP, 48% respondeu que estava “familiarizado com o conceito”, 36% referiu já ter utilizado o *Self-Service*, 76% já tinha utilizado os serviços da Loja do Militar e 13% já tinha recorrido aos serviços do *Contact Center*.

#### **3.3. Dificuldades na implementação do modelo de SP**

Para o COR Salvada, durante a implementação no Complexo de Alfragide foram observadas muitas das formas de resistência à mudança descritas na literatura, características dos processos de mudança. Algumas das dificuldades estavam relacionadas com o facto de nas áreas intervencionadas não existir a cultura de realizar periodicamente eventos de melhoria, o que causou dificuldades de conciliação da agenda dos eventos com as obrigações profissionais e afetou a motivação das pessoas que participavam nos trabalhos. Também o facto de se ter intervindo nos processos de forma transversal, interferindo com barreiras entre os diferentes departamentos, criou inicialmente algumas dificuldades de entendimento e comunicação. Ainda segundo o COR Salvada o facto de os processos antigos continuarem a estar disponíveis torna mais difícil que os novos



procedimentos vinguem, mas dada a dimensão dos processos em causa não era possível arrancar com os novos procedimentos e encerrar de imediato os anteriores.

De acordo com o COR Cabral, o facto de o processo requerer a colaboração de diferentes órgãos e serviços, representou uma dificuldade adicional, devido às fragilidades de algumas propostas, por não ter sido efetuado um estudo prévio por pessoal devidamente especializado de forma a acautelar a viabilidade técnica e jurídica das soluções apresentadas. Assim o novo modelo foi implementado de forma parcial e houve necessidade de manter em simultâneo o modelo anterior.

Para o MGEN Rafael Martins, as características próprias de uma instituição militar, fortemente hierarquizada e pouco flexível na adoção de novas metodologias, constituíram um fator de resistência à mudança. Existe pouca predisposição para o risco, que também é necessário para evoluir, e o receio de que algo possa falhar leva-nos a querer manter os processos antigos. No caso concreto do Complexo de Alfragide, o facto de envolver a colaboração de diferentes serviços, representou uma dificuldade adicional na aceitação do novo modelo, porque cada órgão tem a sua autonomia e instintivamente resiste em abdicar dela, permitindo que determinada função que tinha sob o seu controlo, migre para outro serviço. A perda de controlo produz um clima de insegurança e incerteza que se vai refletir no grau de aceitação do novo modelo.

Na opinião do MGEN Mata, as principais dificuldades estão relacionadas com a metodologia utilizada. O processo deveria ter sido faseado e só depois de um módulo ter sido testado e validado por responsáveis das áreas envolvidas é que se devia avançar para o módulo seguinte. As pessoas envolvidas na mudança deveriam perceber a necessidade da mudança e participar nas decisões, mas não sob pressão, em *briefings* onde não é fácil fazer uma análise ponderada do problema. No modelo agora implementado a maior parte das alterações envolve a Direção de Pessoal (DP) e não foi pedido aos serviços desta Direção e ao próprio Diretor que as validasse.

Julga-se existirem neste momento dados suficientes para avaliar a **H1-As principais dificuldades no processo de implementação dos SP no Complexo de Alfragide prendem-se com as múltiplas dependências hierárquicas dos serviços de apoio de pessoal.**

Perante as respostas obtidas, pode depreender-se que não se confirma a H1, pois apesar de ter representado uma dificuldade adicional, que se evidenciou na forma como os diferentes serviços manifestaram alguma relutância em abicar do controlo que detinham sobre os processos em favor de outro serviço, não se verificou que as múltiplas





dependências hierárquicas tenham sido a principal dificuldade. De entre as opiniões registadas destacam-se as críticas à metodologia utilizada, que terá avançado de forma muito rápida para a implementação de novas propostas, em processos transversais a diferentes departamentos, sem que essas soluções tivessem sido testadas e validadas pelos departamentos responsáveis. A falta de envolvimento das chefias dos departamentos envolvidos é apontada como causa de alguns problemas técnicos, de exequibilidade ou de carácter jurídico das propostas, o que obrigou a que em alguns processos, os novos procedimentos implementados tivessem que coexistir com os antigos até os primeiros estarem de facto validados. Não se pode portanto concluir que as dificuldades possam ser imputadas exclusivamente às múltiplas dependências hierárquicas dos serviços de apoio.

Assim é possível responder à **PD1 – Quais as principais dificuldades encontradas durante o processo de implementação do modelo de SP no Complexo de Alfragide?** De acordo com os dados recolhidos as dificuldades encontradas tiveram múltiplas causas, desde a metodologia utilizada no processo de implementação do novo modelo que privilegiou uma atuação rápida, abarcando muitos processos em simultâneo, passando pela falta de envolvimento das chefias dos departamentos afetados, à existência de várias dependências hierárquicas nos serviços de apoio de pessoal.

### **3.4. Melhorias dos serviços prestados**

A implementação dos SP nos serviços de apoio do Complexo de Alfragide teve como um dos objetivos, promover a modernização e melhoria dos serviços de apoio de pessoal prestado aos militares e civis. Assim, irá agora analisar-se até que ponto o novo modelo implementado permitiu alcançar este desiderato.

Relativamente aos dados recolhidos no inquérito, numa escala de 1 a 4 (de “muito útil” a “inadequado”) 73% dos inquiridos responderam que achavam “muito útil” o acesso através do portal *Self-Service* a informações, requerimentos e pedidos de declarações *on-line*, e cerca de 67% consideraram “muito útil” o acesso às informações e requerimentos como forma de diminuir a burocracia e resolver rápida e comodamente os seus assuntos.

Sobre a loja do militar, 65% consideraram “muito útil” o atendimento presencial centralizado, cerca de 60% responderam que consideravam “muito adequada” a localização da Loja do Militar de Alfragide” e relativamente à satisfação com o atendimento e os assuntos tratados na Loja, numa escala de 1 a 4 (de “muito satisfeito” a “nada satisfeito”) 42% das respostas foram “muito satisfeito”.

Relativamente ao *Contact Center* cerca de 58% consideraram “muito útil” a





“...existência de um serviço de atendimento telefónico que responda às dúvidas ...sobre diversos assuntos”.

Na opinião do COR Cabral, o Portal *Self-Service* é útil e hoje em dia é considerado um “método privilegiado” de acesso à informação, declarações e requerimentos, dispensando a deslocação física a um local de atendimento. O COR Cabral considera que a Loja do Militar, ao centralizar o atendimento presencial, gera ganhos de qualidade, começando desde logo pelo facto de as pessoas que trabalham no complexo poderem tratar dos seus assuntos sem terem que se deslocar à UAL. Ainda segundo o COR Cabral, o *feedback* dos utilizadores da Loja e do *Contact Center* tem sido muito positivo e o volume de utilizadores tem vindo a aumentar consideravelmente em ambos os serviços.

O MGEN Mata, considera que o novo modelo de SP pode resultar em benefícios ao nível da desburocratização dos processos, que é algo fundamental face à situação que hoje se vive em termos de RH. Já relativamente ao atendimento telefónico centralizado no *Contact Center*, o MGEN Mata considera que até ao momento ainda não está provada a necessidade do serviço, devido principalmente àquilo que considera ser um reduzido fluxo de solicitações que justifique a criação de um novo serviço na estrutura da organização.

O COR Salvada, considera que o novo modelo introduziu melhorias nos serviços de apoio de pessoal prestados aos militares e civis.

Julga-se existirem neste momento dados suficientes para avaliar a H2 – O modelo de SP pode gerar melhorias ao nível da desburocratização dos serviços prestados. Da análise dos resultados do inquérito e das opiniões recolhidas nas entrevistas efetuadas, podemos afirmar que se confirma a H2. O facto de o portal disponibilizar o acesso a artigos com informação detalhada sobre vários assuntos da responsabilidade das áreas de pessoal, finanças e logística e permitir igualmente o acesso a modelos de requerimento e declarações, ou até emitir de forma automática declarações normalizadas, com autenticação eletrónica, dispensando as deslocações aos serviços de apoio de pessoal, contribui para a desburocratização dos serviços prestados.

Considera-se que é possível neste momento responder à PD2 – De que forma a implementação do modelo SP pode gerar melhorias nos serviços prestados aos militares e civis do Complexo de Alfragide?

De acordo com os dados do inquérito e da análise das opiniões dos militares entrevistados considera-se que a implementação do modelo de SP gerou de facto melhorias nos serviços prestados.



### **3.5. Ganhos ao nível da racionalização dos RH no Complexo de Alfragide**

O despacho do CEMFA n.º 59/2015, de 31 de julho, que determinou a implementação na FAP dos SP no Apoio, teve como um dos objetivos a criação de sinergias de funcionamento e a eliminação de desperdícios e redundâncias de forma a conseguir uma redução do número de militares utilizados nas funções de Apoio. Ir-se-á agora analisar se este objetivo foi alcançado no Complexo de Alfragide.

Na opinião do MGEN Rafael Martins, a implementação do modelo de SP ainda não produziu ganhos ao nível da racionalização dos RH, porque nesta fase inicial é necessário manter os dois modelos a funcionar em simultâneo e esta duplicação anula as poupanças alcançadas. Só quando se abandonar definitivamente o modelo antigo e funcionarmos em exclusivo com a nova metodologia se poderá confirmar os ganhos que foram identificados nos estudos realizados.

Segundo o COR Cabral, em termos conceptuais o novo modelo deveria produzir ganhos de RH, mas no presente momento isso ainda não se verifica. Refere que, atualmente, se vê confrontado com uma situação de falta de pessoal, porque com a abertura da Loja do Militar passou a ter que assegurar o funcionamento de mais um serviço com o mesmo efetivo que até aí assegurava a Esquadrilha de Pessoal, que continua a funcionar. Refere ainda que esperava que, à semelhança do que aconteceu na UAL, o novo modelo tivesse sido aplicado nas várias secretarias e secretariados que existem no Complexo de Alfragide, e dessa forma fossem libertados alguns militares para reforçar a UAL, mas tal ainda não sucedeu.

Na opinião do COR Salvada, de acordo com a literatura, os ganhos em termos de RH com a implementação do modelo de SP são na casa dos 20% a 30% e à medida que continuarmos a implementar o modelo e a eliminar desperdícios com certeza que iremos observar números dessa ordem de grandeza.

Julga-se existirem neste momento dados suficientes para avaliar a H3 – Da implementação do modelo de SP pode resultar uma diminuição dos RH utilizados nos serviços de apoio de pessoal?

Da análise das opiniões recolhidas nas entrevistas efetuadas podemos afirmar que não se confirma H3. De acordo com depoimentos do COR Cabral, Comandante da UAL e do MGEN Rafael Martins, nesta fase da implementação do modelo, ainda não se verificou uma diminuição dos RH utilizados nos serviços apoio de pessoal.

Considera-se que é possível neste momento responder à PD3. De que forma a



implementação do modelo SP pode resultar em ganhos ao nível da racionalização dos RH disponíveis no Complexo de Alfragide?

As alterações introduzidas com a implementação do modelo de SP, tiveram por base uma análise prévia onde foram identificadas e quantificadas as possibilidades de melhoria, que estavam em linha com as descritas na literatura (Salvada, 2015). A aplicação do modelo, ao nível dos RH, ainda não está a produzir os resultados que eram esperados porque na prática ainda não foi aplicado em todo o Complexo, nomeadamente nos vários secretariados, e nos locais onde já se encontra em funcionamento, as soluções técnicas implementadas ainda não estão desenvolvidas de modo a poder abandonar em definitivo o modelo antigo. A manutenção dos dois sistemas em simultâneo também torna difícil a perceção de eventuais ganhos de RH. Podemos então considerar que, apesar de continuar a ser uma hipótese com possibilidade de se vir concretizar, até ao momento, a implementação do modelo de SP não trouxe ganhos ao nível da racionalização de RH no Complexo de Alfragide.

**3.6. Melhoria dos serviços de apoio de pessoal do Complexo de Alfragide**

Verificadas as hipóteses e obtidas as respostas às PD é agora possível responder à pergunta de partida que norteou esta investigação: De que forma a implementação do sistema de SP com recurso à metodologia *Lean* pode contribuir para a melhoria dos serviços da área de apoio de pessoal do Complexo de Alfragide?

A implementação do modelo de SP nos serviços de apoio teve como objetivo promover a melhoria dos serviços prestados aos militares e civis do Complexo e diminuir o número de militares envolvidos nos processos, através da uniformização de procedimentos e estruturas, aproveitando as sinergias de funcionamento e eliminando desperdícios e duplicações. Para atingir esse propósito foram criados um sistema de *self-service on-line* com suporte de apoio de um *contact center* e a Loja do Militar. Depois de analisadas as respostas às PD, os resultados do Inquérito aplicado e as opiniões das entidades entrevistadas, podemos afirmar que, apesar de ser um processo que ainda não está concluído, após a implementação do modelo de SP verificou-se uma melhoria dos serviços da área de apoio de pessoal do Complexo de Alfragide.



## Conclusões

A redução dos efetivos das FFAA determinada pela Diretiva Ministerial para a Reforma Estrutural das Forças Armadas (FFAA) – Reforma “Defesa 2020”, de 31 de maio de 2013 e as restrições orçamentais dos últimos anos colocaram a FAP perante o importante desafio de promover a melhoria continuada do desempenho, por forma a manter a capacidade de cumprir com eficácia a sua missão, e a gestão eficiente dos seus RH.

Um estudo efetuado à área de apoio de pessoal, utilizando a metodologia *lean*, concluiu existirem oportunidades de, através de uma gestão mais eficiente dos recursos utilizados, obter uma melhoria dos serviços prestados e diminuir o pessoal envolvido, (Despacho do CEMFA n.º 59/2015, de 31 de julho) contribuindo assim para reduzir o rácio de pessoal afeto à área de operações relativamente ao pessoal na área de apoio, de 1-4, para 1-3 (Salvada e Silva, 2016, p. 35). Nesse sentido, foi decidido pelo despacho do CEMFA n.º 59/2015, de 31 de julho, desenvolver um novo modelo de operação dos serviços de apoio de pessoal na FAP, através da implementação dos SP, recorrendo à metodologia *lean*.

Neste trabalho pretendeu-se analisar a implementação do modelo de SP na área de apoio de pessoal do Complexo de Alfragide e avaliar em que medida isso se refletiu numa melhoria dos serviços prestados.

A implementação deste modelo representou um desafio de dificuldade acrescida dadas as suas características particulares desta UB no universo de unidades da FAP. Estas dificuldades decorrem por um lado da dificuldade natural de implementar um processo de mudança de procedimentos, promovendo a simplificação e normalização de processos e por outro lado de se aplicar esse processo a vários órgãos, direções e serviços, que apesar de estarem sediadas no mesmo espaço físico têm estruturas e processos de apoio de pessoal independentes, cada qual com os seus próprios secretariados ou secretarias.

Mas se por um lado estas características tornam mais difícil obter a cooperação entre diferentes serviços e a anuência para a necessária perda de algum grau de autonomia em prol da simplificação e normalização dos processos, por outro lado, os ganhos potenciais em termos de eficiência, melhoria dos serviços prestados, exploração de sinergias de funcionamento, uniformização de estruturas, eliminação de desperdícios e racionalização dos recursos envolvidos, são proporcionais às dificuldades do processo.



A PP que serviu de base a esta investigação foi a seguinte:

De que forma a implementação do modelo de SP com recurso à metodologia *Lean* pode contribuir para a melhoria dos serviços da área de apoio de pessoal do Complexo de Alfragide?

Para obter a resposta a esta questão foi utilizada uma estratégia de investigação mista (quantitativa e qualitativa), seguindo o raciocínio hipotético-dedutivo. O desenho de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, recorrendo a entrevistas, análise documental e um questionário para recolha de dados.

No primeiro capítulo procedeu-se ao estudo da situação e enquadramento do tema, que resultou da pesquisa bibliográfica efetuada e esteve na base da formulação do modelo de análise composto pelos conceitos Gestão da Mudança, Metodologia *Lean* e Serviços Partilhados, cada um subdividido nas dimensões Individual e Organizacional. Foi este o contexto em que o problema foi investigado e em que surgiram as hipóteses formuladas para responder à PP e às perguntas derivadas que complementam o Modelo de Análise.

No segundo capítulo procedeu-se à análise da implementação do modelo de SP nos serviços da área de apoio do Complexo de Alfragide, que incidiu em dois vetores:

- Mapeamento dos processos de apoio de pessoal, específicos dos órgãos do complexo e também nos processos transversais à FAP, promovendo as alterações necessárias para integrarem o novo modelo de SP.
- Desenho e implementação do Portal *Self-Service*, do *Contact Center* e da Loja do Militar do Complexo de Alfragide.

No terceiro capítulo procedeu-se à análise dos dados recolhidos através da aplicação de um inquérito e também de quatro entrevistas semi-diretivas efetuadas a entidades da FAP que estiveram envolvidas no processo de implementação do modelo de SP, que permitiram testar as hipóteses e responder à PP.

O questionário aplicado obteve 183 respostas. A amostra foi constituída por 68% de Oficiais, 26% de Sargentos, 3% de Praças e 3% de Civis. Registou-se uma predominância do Género masculino com 78% e uma média de idades de 39 anos.

Relativamente às dificuldades encontradas na implementação do modelo de SP e de acordo com os dados recolhidos foi possível verificar que não se confirmou a H1: As principais dificuldades no processo de implementação dos SP no Complexo de Alfragide prendem-se com as múltiplas dependências hierárquicas dos serviços de apoio de pessoal.



O facto de se ter efetuado uma intervenção transversal causou algumas dificuldades de comunicação e coordenação, devido às barreiras entre os diferentes departamentos, mas existiram outros fatores que também causaram dificuldades ao processo.

Desta forma, em resposta à PD1: Quais as principais dificuldades encontradas durante o processo de implementação do modelo de SP no Complexo de Alfragide?, foi possível concluir que para além das dificuldades relacionadas com o facto de o processo envolver a colaboração de diferentes serviços, cuja perda de controlo sobre alguns aspetos dos processos produz um clima de insegurança e incerteza que se reflete no grau de aceitação do novo modelo. Foram também identificadas algumas dificuldades relacionadas com o facto de, em algumas áreas, o novo modelo ter sido implementado com soluções que do ponto de vista técnico, ainda não estavam completamente consolidadas e não substituíram por completo os procedimentos anteriores. Esta circunstância obrigou a que as soluções implementadas tenham que coexistir com os procedimentos antigos, dificultando a perceção das suas capacidades e vantagens.

A análise dos dados prosseguiu no sentido de confirmar se o novo modelo teria alcançado melhorias nos serviços prestados, conforme sugeria a H2 – O modelo de SP pode gerar melhorias ao nível da desburocratização dos serviços prestados.

Os dados recolhidos no Inquérito e nas entrevistas permitiram concluir que se confirma a H2 e desta forma responder à PD2 - De que forma a implementação do modelo SP pode gerar melhorias nos serviços prestados aos militares e civis do Complexo de Alfragide?.

Relativamente aos dados recolhidos no inquérito, 73% consideraram muito útil o acesso ao portal *Self-Service* como forma de diminuir a burocracia e contribuir para a resolução rápida e cómoda dos seus assuntos. Sobre a loja do militar, 65% consideraram muito útil o atendimento presencial centralizado para assuntos de diversas áreas e 42% consideraram-se muito satisfeitos com o atendimento e os assuntos tratados na Loja. Em relação ao *Contact Center* cerca de 58% consideraram a existência deste serviço como muito útil.

Relativamente às opiniões recolhidas nas entrevistas de uma forma geral todos estiveram de acordo quanto às mais-valias do modelo, quer atuais como potenciais, em termos de melhorias dos serviços prestados.



De acordo com os dados do inquérito e da análise das opiniões dos militares entrevistados podemos então concluir que a implementação do modelo de SP gerou uma melhoria nos serviços prestados na área de apoio de pessoal do Complexo de Alfragide.

Por fim a análise dos dados recolhidos incidiu sobre a diminuição dos RH em resultado da implementação do novo modelo. Face às opiniões recolhidas nas entrevistas efetuadas podemos afirmar que não se confirma a H3 - Da implementação do modelo de SP pode resultar uma diminuição dos RH utilizados nos serviços de apoio de pessoal e estamos assim também em condições de responder à PD3 - De que forma a implementação do modelo SP pode resultar em ganhos ao nível da racionalização dos RH disponíveis no Complexo de Alfragide?

De acordo com depoimentos recolhidos, nesta fase da implementação do modelo ainda não se verificou uma diminuição significativa dos RH utilizados nos serviços apoio de pessoal. Apesar de a literatura indicar ganhos em termos de RH com a implementação do modelo de SP na casa dos 20% a 30%, e as expetativas do modelo implementado estarem em linha com as descritas na literatura, até ao momento os resultados esperados ainda não foram alcançados. Os motivos são vários e passam pelo facto de o novo modelo ainda não estar a ser aplicado em pleno em todos os órgãos do complexo e nos casos onde foi implementado, as soluções técnicas implementadas ainda não estarem suficientemente desenvolvidas para abandonar em definitivo o antigo modelo. A manutenção dos dois sistemas em simultâneo é por si só, um obstáculo à real perceção das mais-valias do novo modelo e ao mesmo tempo inviabiliza os eventuais ganhos em termos de RH porque é ainda necessário manter em funcionamento todos os serviços.

Testadas todas as hipóteses foi então possível responder à pergunta de partida que orientou este trabalho:

- De que forma a implementação do modelo de SP com recurso à metodologia *Lean* pode contribuir para a melhoria dos serviços da área de apoio de pessoal do Complexo de Alfragide?

A implementação do modelo de SP nos serviços de apoio do Complexo de Alfragide teve como objetivo a promoção da melhoria dos serviços prestados e a redução o número de efetivos envolvidos nos processos, através da uniformização de procedimentos e estruturas, aproveitando as sinergias de funcionamento e eliminando desperdícios e duplicações. A análise dos dados obtidos no inquérito e as opiniões recolhidas nas entrevistas efetuadas permitem concluir que a implementação do novo modelo de SP



produziu melhorias nos serviços de apoio de pessoal, mas apesar de se antever um elevado potencial em termos de ganhos ao nível da racionalização de RH, de momento não é possível quantificar esses ganhos.

Concluída esta investigação, considera-se existirem alguns contributos para o conhecimento, nomeadamente porque proporciona uma análise à forma como decorreu o processo de implementação do modelo de SP nos serviços de apoio de pessoal do Complexo de Alfragide, avaliando alguns dos resultados obtidos face aos objetivos a que se propunha, permitindo também identificar algumas áreas onde o processo pode ser aperfeiçoado e outras onde o conceito provou a sua eficácia.

Este trabalho pode também constituir-se como um contributo para a equipa que está a implementar o modelo de SP nas restantes unidades da FAP, porque avalia o impacto, a recetividade e opinião de utilizadores de uma unidade onde o modelo já está implementado, bem como o *feedback* sobre como decorreu o processo, por parte de algumas entidades envolvidas.

Para finalizar é importante salientar que esta investigação, ao centrar-se no caso concreto do Complexo de Alfragide, permitiu por um lado, obter dados importantes sobre a implementação do modelo num universo de utilizadores de razoável dimensão e nesta fase de implementação do modelo, mas por outro há que atender ao facto de se tratar de uma unidade com características muito específicas, nomeadamente pela grande concentração de diferentes entidades e órgãos no mesmo espaço físico.

Recomenda-se a realização de investigações semelhantes, no Complexo de Alfragide, numa fase mais adiantada do processo e em outras unidades por forma a conseguir uma visão mais abrangente da realidade na FAP.





## Bibliografia

- Almeida, J.P.H., 2011. *Aplicação de Ferramentas Associadas à Filosofia Lean*. Trabalho final de Mestrado em Engenharia Mecânica. ISEL.
- Barraza, M.F.S, Smith, T e Park, S.M.D., 2012. *Lean Service: A Literature analysis and Classification. Total Quality Management & Business Excellence*, [em linha] disponível em:  
[http://molar.crb.ucp.pt/cursos/2%C2%BA%20Ciclo%20Mestrados/Gest%C3%A3o/2012-14/QTGO\\_1214/Artigos/Pensamento%20magro/Lean%20services.pdf](http://molar.crb.ucp.pt/cursos/2%C2%BA%20Ciclo%20Mestrados/Gest%C3%A3o/2012-14/QTGO_1214/Artigos/Pensamento%20magro/Lean%20services.pdf) [acedido em 01 dez. 2015].
- Bergeron, B., 2003. *Essentials of Shared Services*, Hoboken, NJ: Wiley.
- Bilhim, J., 2009. *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, 4.<sup>a</sup> edição, Lisboa: ISCSP.
- Cabral, JBM (COR/TMMT), 2016. *Entrevista ao Comandante da Unidade de Apoio de Lisboa*. Entrevistado por António Casadinho. Alfragide, (08 de janeiro de 2016).
- Carapeto, C., 2007. *Serviços Partilhados, Interface Administração Pública*, [em linha] disponível em: <http://www.algebrica.pt/Arquivo/newsletters/eap/258/index.htm> [acedido em 01 dez. 2015].
- Carapeto, C. e Fonseca, F., 2014. *Administração Pública*, 3.<sup>a</sup> edição, Lisboa: Sílabo.
- Cardoso, G.O.A. e Alves, J.M., 2013. *Análise Crítica da Implementação do Lean Office: um estudo de casos múltiplos*. [em linha] disponível em: <http://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/download/1003/484> [Acedido em 09 fev. 2016].
- Carvalho, A., 2014. *Partilhar Serviços. Portugal Global*, [Em linha]. Disponível em: [http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/Documents/Revistas\\_PDFs/Portugal\\_global\\_n64.pdf](http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/Documents/Revistas_PDFs/Portugal_global_n64.pdf) [Acedido em 17 fev. 2016].



Chefe do Estado-Maior da Força Aérea, 2012. *Objetivos de Nível Estratégico da Força Aérea para o Triénio 2014-2016* (Despacho do CEMFA n.º 87/2012, de 28 de dezembro).

Chefe do Estado-Maior da Força Aérea, 2015. Implementação dos Serviços Partilhados no Apoio (Despacho do CEMFA n.º 59/2015, de 31 de julho).

Conselho de Ministros, 2006. *Aprova, no âmbito do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado, a criação de unidades de serviços partilhados* (Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2006, de 21 de abril), Lisboa: Diário da República.

Deloitte, 2014. *Estudo de implementação de plataforma de desenvolvimento de centros de serviços partilhados*. [em linha] disponível em: [http://www.poatfse.qren.pt/upload/docs/POAT%20FSE\\_Deloitte%20Consultores\\_Centros%20de%20Servi%C3%A7os%20Partilhados%20-%20Relat%C3%B3rio%20Final.pdf](http://www.poatfse.qren.pt/upload/docs/POAT%20FSE_Deloitte%20Consultores_Centros%20de%20Servi%C3%A7os%20Partilhados%20-%20Relat%C3%B3rio%20Final.pdf) [Acedido em 09 fev. 2016].

Equipa implementação projeto *lean*, 2015. *Briefing Serviços Partilhados no Apoio. Alfragide*, 08OUT15.

Evangelista, C.S., Grossi, F.M., e Bagno, R.B., 2013, Lean Office, *Escritório enxuto*. [em linha] Disponível em: [http://www.revistaproducaoengenharia.org/arearestrita/arquivos\\_internos/artigos/23-270%20-%20formatado%20em%206-8-13.pdf](http://www.revistaproducaoengenharia.org/arearestrita/arquivos_internos/artigos/23-270%20-%20formatado%20em%206-8-13.pdf) [Acedido em 09 fev. 2016].

Ferreira, A.I., e Martinez, L. F., 2008, *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*, Lisboa: RH.

Instituto de Estudos Superiores Militares, 2015. *Trabalhos de investigação* (NEP/ACA – 010), Pedrouços.

Instituto de Estudos Superiores Militares, 2015. *Regras de apresentação e referenciação*



*para os trabalhos escritos a realizar no IESM (NEP/ACA – 018), Pedrouços.*

Instituto de Estudos Superiores Militares, 2015. *Orientações Metodológicas para a elaboração de trabalhos de Investigação*, Pedrouços.

Martins, M.F.R., (MGEN/PILAV), 2016. *Entrevista ao Subchefe do Estado-Maior da Força Aérea*. Entrevistado por António Casadinho. Alfragide, (12 de janeiro de 2016).

Mata, J.A.F., (MGEN/PILAV), 2016. *Entrevista ao Diretor do Pessoal*. Entrevistado por António Casadinho. Alfragide, (06 de janeiro de 2016).

Matos, R.C. N., 2012, *Serviços partilhados na Administração Pública*. Tese de Dissertação de Mestrado em Gestão e Políticas Públicas, UTL.

Ministério da Defesa Nacional, 2013. *Diretiva Ministerial para a reforma estrutural na defesa nacional e nas Forças Armadas – Reforma “Defesa 2020”* (Despacho n.º 7527 -A/2013, de 31 de maio), Lisboa: Diário da República.

Oliveira, M.M., 2013, *Serviços Partilhados em Organizações do Setor Social*. Tese de Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços, FEP.

PESPAP, 2015. *Entidade de serviços partilhados da administração pública*. [Em linha]

Disponível em:

[https://www.espap.pt/Documents/espap\\_lab/PESPAP\\_Relatorio\\_VE\\_1.0.pdf](https://www.espap.pt/Documents/espap_lab/PESPAP_Relatorio_VE_1.0.pdf)

[Acedido em 17 fev.2016].

Pinto, J., 2008. *Lean Thinking*, Lisboa: Comunidade Lean Thinking.

Pinto, J., 2009a. *Pensamento Lean*, 6.<sup>a</sup> edição, Lisboa: Lidel.

Pinto, J.A.S., 2009b. *Um Novo Modelo de Implementação de Serviços Partilhados*. Dissertação de Mestrado em Sistemas de Informação. Universidade do Minho.



- Pinto, J., 2013. *Lean nos Serviços*. [Em linha] Comunidade *Lean Thinking*. Disponível em [http://pt.slideshare.net/Comunidade\\_Lean\\_Thinking/lean-nos-servicos-2013](http://pt.slideshare.net/Comunidade_Lean_Thinking/lean-nos-servicos-2013) [acedido em 09 fev. 2016].
- Quivy, R. e Campenhoudt, L.V., 2005. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 4.<sup>a</sup> Edição. Lisboa: Gradiva.
- Rodrigues, C. M. O., 2007, *A contribuição da gestão do conhecimento nas boas práticas de gestão lean thinking*. Tese de Dissertação de Mestrado em Gestão de Operações, UA.
- Salvada, P. e Silva, R., 2016. *Serviços Partilhados e Lean no Apoio da Força Aérea*. Revista Mais Alto, n.º 419, JAN/FEV.
- Salvada, P.A.E., (COR/ENGAER), 2016. *Entrevista ao Coordenador do projeto Lean na FAP*. Entrevistado por António Casadinho. Alfragide, (15 de janeiro de 2016).
- Santiago, A., 2014. *Ambiente Online*. [Em linha] Disponível em: <http://www.ambienteonline.pt/canal/detalhe/aguas-de-portugal-vai-poupar-15-milhoes-em-2015-com-servicos-partilhados-exclusivo> [Acedido em 17 fev.2016].
- Silva, S.V.C., 2014, *Aplicação das Técnicas de Lean Management na Área da Manutenção dos Sistemas de Armas da Força Aérea Portuguesa*. Trabalho Final de Mestrado. ISEG.
- Varandas, P.C.S., 2013, *Os Serviços Partilhados no Âmbito dos Grupos Económicos e a sua Avaliação no Contexto da Qualidade da Informação Financeira*. Trabalho final de Mestrado. ISCAL.
- Womack, J. e Jones. D., 2003, *Lean Thinking: Banish Waste and create Wealth in Your Corporation*, London, UK: Simon & Shuster.



## Apêndice A — Proposta de reformulação dos efetivos dos Secretariados e Secretarias do Complexo de Alfragide.

Tabela A-1 – Proposta de reformulação dos efetivos dos Secretariados

		EFETIVO ATUAL	EFETIVO PROPOSTA 1	EFETIVO PROPOSTA 2
CEMFA	GABCEMFA	4	2	4
	DJFA	2	1	
	DFFA/SAF	3	2	
VCEMFA	SDFA	3	1	3
	SR	1	1	
	UAL SEC	7	2	
	EMFA	5	1	
IGFA	IGFA	3	1	1
CPESFA	CPESFA	5	5	6
	DP	7	1	
	DINST	4	1	
CLAFA	CLAFA	4	1	4
	DAT	2	1	
	DCSI	3	1	
	DEP	2	1	
	DI	2	2	
	DMSA	3	1	
TOTAL		60	25	18

Fonte: (Adaptado do briefing da equipa de implementação dos SP ao GEN CEMFA 2015)



## **Apêndice B — Inquérito sobre a Loja do Militar de Alfragide, *Contact Center* e portal *Self-Service***

Sou aluno do Instituto Universitário Militar da especialidade de Técnico de Pessoal e Apoio Administrativo e frequento o Curso de Promoção a Oficial Superior. No âmbito do meu trabalho de Investigação Individual estou a desenvolver um estudo sobre a implementação na Força Aérea do modelo de Serviços Partilhados no Apoio e este questionário, composto por um conjunto de perguntas (abertas e fechadas) visa analisar a perceção dos militares e civis do Complexo de Alfragide sobre o *Contact Center*, portal *Self-Service* e a Loja do Militar. Todas as respostas são confidenciais e anónimas e utilizadas apenas para fins académicos.

Obrigado pelo seu tempo e colaboração.

António Casadinho

CAP TPAA

### 1) Categoria

- ☐ Oficial
- ☐ Sargento
- ☐ Praça
- ☐ Civil

### 2) Género

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

### 3) Idade \_\_\_\_\_

### 4) Conhece o significado do conceito de Serviços Partilhados?

- ☐ Sim, estou familiarizado com o conceito.
- ☐ Sim, mas não conheço em detalhe.
- ☐ Não, já ouvi falar mas não sei de que se trata.
- ☐ Não, nunca ouvi falar.

### 5) Conhece o significado do conceito de *Lean Thinking*?



- ☐ Sim, estou familiarizado com o conceito.
- ☐ Sim, mas não conheço em detalhe.
- ☐ Não, já ouvi falar mas não sei de que se trata.
- ☐ Não, nunca ouvi falar.

6) Tem conhecimento que o Modelo de Serviços Partilhados no Apoio foi implementado no Complexo de Alfragide em 2015?

- ☐ Sim, estou familiarizado com o conceito.
- ☐ Sim, mas não conheço em detalhe.
- ☐ Não tinha conhecimento.

7) Já utilizou o novo portal *Self-Service*?

- ☐ Sim, para procurar informações e e utilizar os serviços de Declarações e Requerimentos "*on-line*" .
- ☐ Sim, para procurar informações.
- ☐ Sim, apenas para conhecer o portal.
- ☐ Não, nunca consultei.

8) As informações que procurou no novo portal *Self-Service* estavam relacionadas com?

- ☐ ADM.
- ☐ Licenças.
- ☐ Colocações.
- ☐ Cursos.
- ☐ Contratos.
- ☐ Vencimentos.
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_

9) Em que medida considera útil que o *Self-Service* disponibilize o acesso a Requerimentos e a pedidos de Declarações "*on-line*" ?

1 2 3 4

Muito útil - - - Inadequado



10) Em que medida considera que o *Self-Service* é útil para facilitar o acesso a informação que até aqui se encontrava dispersa?

1 2 3 4

Muito útil - - - Inadequado

11) Indique um ou mais assuntos sobre os quais não exista ainda informação disponível no *Self-Service* e que gostaria que existisse.

12) Em que medida considera útil as Informações e os Requerimentos disponíveis no portal *Self-Service* para uma diminuição da burocracia e para uma resolução rápida e cómoda dos seus assuntos?

1 2 3 4

Muito útil.- - - Inadequado.

13) Já utilizou os serviços da Loja do Militar do Complexo de Alfragide?

- ☐ Sim, já utilizei.
- ☐ Não utilizei mas conheço o serviço.
- ☐ Não utilizei e não conheço o serviço.

14) Quais os serviços da Loja do Militar do Complexo de Alfragide que já utilizou?

- ☐ ADM- Participações.
- ☐ Renovação de Documentos Identificação.
- ☐ Pedidos de Nota de Assentos.
- ☐ Declarações de Preferência.
- ☐ Requerimentos.
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_

15) Em que medida considera que a localização da Loja do Militar é adequada para servir os militares e civis do Complexo de Alfragide?

1 2 3 4

Muito Adequada - - - Desadequada





16) Em que medida está satisfeito com os assuntos disponibilizados e o atendimento da Loja do Militar do Complexo de Alfragide?

1 2 3 4

Muito satisfeito - - - Nada satisfeito

17) Indique um ou mais assuntos que ainda não estejam disponíveis na Loja do Militar do Complexo de Alfragide e que gostaria que estivesse?

18) Em que medida considera útil o atendimento presencial para diversos assuntos, centralizado num único local e acessível para os militares e civis de todos os órgãos do Complexo de Alfragide, como forma de reduzir deslocações desnecessárias?

1 2 3 4

Muito útil - - - Irrelevante

19) Já utilizou os serviços do *Contact Center* da Força Aérea?

- ☐ Sim, já utilizei.
- ☐ Não utilizei, mas conheço o serviço.
- ☐ Não utilizei e não conheço o serviço.

20) Indique o tipo de informação que procurou junto do *Contact Center*?

- ☐ ADM.
- ☐ Licenças
- ☐ Colocações.
- ☐ Cursos.
- ☐ Contratos.
- ☐ Vencimentos.
- ☐ Outra \_\_\_\_\_

21) Em que medida considera útil a existência de um serviço de atendimento telefónico que responda às dúvidas de todos os militares e civis sobre diversos assuntos?

1 2 3 4

Muito útil - - - Inadequado



## Apêndice C — Mapa Conceptual

Tabela C-1 – Mapa Conceptual

Pergunta de Partida	Perguntas Derivadas	Hipóteses	Conceitos	Dimensões	Indicadores
De que forma a implementação do modelo de Serviços Partilhados com recurso à metodologia Lean pode contribuir para a melhoria dos serviços da área de apoio de pessoal do Complexo de Alfragide?	PD1 – Quais as principais dificuldades encontradas durante o processo de implementação do modelo de SP no Complexo de Alfragide?	H1: As principais dificuldades de implementação dos SP no Complexo de Alfragide prendem-se com as múltiplas dependências hierárquicas dos serviços de apoio de pessoal.	Gestão da Mudança	Organizacional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicação interna.</li><li>• Novos e antigos processos a decorrer em simultâneo.</li><li>• Nível de cooperação entre serviços.</li><li>• Normalização dos processos.</li><li>• Envolvimento das chefias.</li></ul>
				Individual	<ul style="list-style-type: none"><li>• Resistência à mudança.</li><li>• Informação acerca dos objetivos.</li><li>• Formação Lean.</li><li>• Nível de motivação.</li><li>• Envolvimento das chefias.</li></ul>
	PD2 – De que forma a implementação do modelo de SP pode gerar melhorias nos serviços prestados aos militares e civis do Complexo de Alfragide?	H2: O modelo de SP pode gerar melhorias ao nível da desburocratização nos serviços prestados.	Metodologia <i>Lean</i>	Organizacional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desmaterialização de processos.</li><li>• Eliminação de procedimentos em duplicado.</li><li>• Utilização do Contact Center.</li></ul>
				Individual	<ul style="list-style-type: none"><li>• Simplificação de processos.</li><li>• Redução do tempo de espera.</li><li>• Informação menos dispersa.</li><li>• Centralização do atendimento presencial.</li></ul>
	PD3 – De que forma a implementação do modelo de SP pode resultar em ganhos ao nível da racionalização dos RH disponíveis no Complexo de Alfragide?	H3: Da implementação do modelo de SP pode resultar uma diminuição dos recursos humanos utilizados nos serviços de apoio de pessoal.	Serviços Partilhados	Organizacional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Normalização de processos.</li><li>• Diminuição do número de pessoas envolvidas.</li><li>• Redução da duplicação de tarefas.</li><li>• Centralização do atendimento presencial.</li></ul>
				Individual	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atendimento telefónico centralizado.</li><li>• Redução deslocações desnecessárias.</li><li>• Capacidades do Self-Service.</li></ul>



## **Apêndice D — Guiões das entrevistas**

Entrevistados:

Diretor do Pessoal da Força Aérea, Major-General PILAV José Mata; Subchefe do Estado-Maior da Força Aérea, Major-General PILAV Rafael Martins; Comandante da UAL Coronel TMMT, João Cabral; Coordenador do projeto Lean na FAP, Coronel ENGAER Pedro Salvada.

### **Diretor do Pessoal**

Guião da entrevista:

- A implementação do modelo envolve alterações ao nível da desmaterialização, normalização e simplificação de alguns processos da responsabilidade da Direção de Pessoal, por forma a poderem integrar o modelo de serviços partilhados.
  - a. Considera que destas alterações podem resultar benefícios ao nível da desburocratização dos processos e melhoria dos serviços prestados?
  - b. Considera que as alterações em curso podem resultar em benefícios em termos de otimização dos recursos atualmente empenhados na área do apoio?
- Em que medida considera útil um Portal que disponibiliza on-line, o acesso a pedidos de declarações, requerimentos e informação sobre diversos assuntos, e desta forma dispensa o atendimento presencial ou telefónico junto dos serviços centrais ou das Unidades?
- Em que medida considera útil um serviço de atendimento telefónico centralizado que presta esclarecimentos sobre diversos assuntos, dispensando o atendimento presencial ou telefónico junto dos serviços centrais ou das Unidades?
- Considera que o facto de a implementação no Complexo de Alfragide requerer a colaboração e envolvimento de muitos Órgãos e respetivas dependências hierárquicas representou uma dificuldade adicional ao nível comunicação, do envolvimento das chefias e cooperação entre os diferentes serviços?
- Qual a sua opinião sobre a forma como decorreu o processo de implementação do modelo de Serviços Partilhados no Complexo de Alfragide?
  - a. O que correu bem?
  - b. O que poderia ter corrido melhor?



### Subchefe do Estado-Maior da Força Aérea

#### Guião da entrevista

- Sendo o Lean originário da área da Manutenção e Produção como encara a sua utilização na área dos serviços e recursos humanos?
- Tendo em consideração que a implementação das ferramentas Lean pressupõe a constituição de grupos de trabalho multidisciplinares e uma participação ativa de todas as pessoas envolvidas, independentemente da sua posição dentro da organização, considera que as características próprias de uma instituição militar podem dificultar o processo?
- Como qualifica a receptividade à implementação do projeto em Alfragide?
- Considera que o facto de a implementação no Complexo de Alfragide requerer a colaboração e envolvimento de muitos Órgãos e respetivas dependências hierárquicas representou uma dificuldade adicional ao nível comunicação, do envolvimento das chefias e cooperação entre os diferentes serviços?
- Na sua opinião a implementação do modelo de Serviços Partilhados no Complexo de Alfragide resultou em:
  - a. Ganhos ao nível da qualidade dos serviços prestados aos militares e civis do complexo?
  - b. Ganhos ao nível da racionalização dos recursos do complexo?
- Qual a sua opinião sobre a forma como decorreu o processo de implementação do modelo de Serviços Partilhados no Complexo de Alfragide?
  - a. O que correu bem?
  - b. O que poderia ter corrido melhor?
- Um breve ponto da situação e perspectivas futuras.

### Comandante da UAL

#### Guião da entrevista

- Em que medida considera útil um Portal que disponibiliza on-line, o acesso a pedidos de declarações, requerimentos e disponibiliza informação sobre diversos assuntos, e desta forma dispensa o atendimento presencial ou telefónico junto dos serviços centrais ou das Unidades?
- Em que medida considera útil um serviço de atendimento telefónico centralizado que presta esclarecimentos sobre diversos assuntos, dispensando o atendimento presencial ou telefónico junto dos serviços centrais ou das Unidades?



- Em que medida considera útil a centralização do atendimento presencial num espaço comum que permite tratar assuntos que são de responsabilidade de serviços diferentes?
- Considerando que a Esquadrilha de Pessoal da UAL teve uma participação fundamental na implementação da Loja do Militar e na implementação do Contact Center, considera que a implementação do modelo de Serviços Partilhados no Complexo de Alfragide resultou em:
  - a. Ganhos ao nível da qualidade dos serviços prestados aos militares e civis do complexo?
  - b. Ganhos ao nível da racionalização dos recursos do complexo?
- Qual é o feedback que tem recebido sobre a utilização da Loja do Militar e do contact center?

Qual a sua opinião sobre a forma como decorreu o processo de implementação do modelo de Serviços Partilhados no Complexo de Alfragide?

- a. O que correu bem?
- b. O que poderia ter corrido melhor?
- Considera que o facto de a implementação no Complexo de Alfragide requerer a colaboração e envolvimento de muitos Órgãos e respetivas dependências hierárquicas representou uma dificuldade adicional ao nível comunicação, do envolvimento das chefias e cooperação entre os diferentes serviços?

#### Coordenador do projeto *LEAN*

##### Guião da entrevista

- Sendo o Lean originário da área da Manutenção e Produção como encara a sua implementação na área dos serviços e recursos humanos?
- Tendo em consideração que a implementação das ferramentas Lean pressupõe a constituição de grupos de trabalho multidisciplinares e uma participação ativa de todas as pessoas envolvidas, independentemente da sua posição dentro da organização, considera que as características próprias de uma instituição militar podem dificultar o processo?
- Como qualifica a receptividade à implementação do projeto no complexo de Alfragide?
- Quais foram as principais dificuldades que a equipa de facilitadores Lean sentiu durante o processo de implementação do modelo no Complexo de Alfragide?
  - a. Dificuldades na constituição de equipas com elementos oriundos dos serviços responsáveis pelos processos.



- b. Nível de motivação.
  - c. Resistência à mudança.
  - d. Receios de perda de controlo sobre os processos.
- Considera que o facto de a implementação no Complexo de Alfragide requerer a colaboração e envolvimento de muitos Órgãos e respetivas dependências hierárquicas representou uma dificuldade adicional ao nível comunicação, do envolvimento das chefias e cooperação entre os diferentes serviços?
  - Considera que o facto de os novos processos/sistemas decorrerem em simultâneo com os antigos afeta a forma como o novo modelo evolui?
  - Na sua opinião a implementação do modelo de Serviços Partilhados no Complexo de Alfragide resultou em:
    - a. Ganhos ao nível da qualidade dos serviços prestados aos militares e civis do complexo?
    - b. Ganhos ao nível da racionalização dos recursos do complexo?
  - Qual a sua opinião sobre a forma como decorreu o processo de implementação do modelo de Serviços Partilhados no Complexo de Alfragide?
    - a. O que correu bem?
    - b. O que poderia ter corrido melhor?



## Anexo A — Despacho do CEMFA n.º59/2015, de 31 de julho, Implementação dos SP no Apoio



FORÇA AÉREA PORTUGUESA  
CHEFE DO ESTADO-MAIOR

### DESPACHO N.º 59/2015

#### Assunto: IMPLEMENTAÇÃO DOS SERVIÇOS PARTILHADOS NO APOIO

Considerando que a Diretiva para a reorganização da estrutura superior da Defesa Nacional e das Forças Armadas (Despacho n.º 149/MDN/2012, de 12 de julho) e a redução do número de efetivos da Força Aérea, estabelecida no Decreto-Lei n.º 211/2012, de 21 de setembro e Lei n.º 83-C/2013, de 31 de dezembro, motivaram a realização de um estudo preliminar à área de apoio de pessoal, com recurso à metodologia LEAN, tendo em vista a identificação de oportunidades de melhoria que pudessem proporcionar ganhos de eficácia e eficiência nesta área;

Considerando que o referido estudo preliminar concluiu que na área de apoio de pessoal existe potencial para capitalizar benefícios significativos, e transversais para a mesma, com uma utilização mais racional e eficiente dos recursos disponíveis, tendo em consequência sido constituída uma equipa multidisciplinar, no sentido de identificar oportunidades e apresentar propostas de melhorias às práticas atualmente existentes;

Considerando que os estudos desenvolvidos concluíram que o modelo atual de apoio deverá ser revisto, no sentido de procurando promover a eficiência, a melhoria da qualidade dos serviços prestados aos militares e civis da Força Aérea, explorar a criação de sinergias de funcionamento, a uniformização de estruturas, a eliminação de desperdícios, de duplicações e de redundâncias.

Assim, ao abrigo da alínea a) do n.º 1 do artigo 17.º da Lei Orgânica n.º 1-A/2009, de 7 de julho (LOBOFA), republicada pela Lei Orgânica n.º 06/2014, de 1 de setembro, determino o seguinte:

1. A implementação de Serviços Partilhados no Apoio, transversal a toda a Força Aérea;
2. De modo a implementar estes serviços é criado na estrutura superior da Força Aérea um único *ContactCenter*, que incorpora um sistema de *Self-service on-line*, e nas Unidades Base e



Complexos, a Loja do Militar.

2.1. *ContactCenter*

- a) Missão: O *ContactCenter* tem por missão prestar um serviço de atendimento telefónico especializado, centralizado para todos os militares e civis da Força Aérea, para auxílio na utilização do *Self-service*, esclarecimento de questões e obtenção de informação.
- b) Competências: Ao *ContactCenter* compete:
- Auxiliar os militares e civis a navegar na plataforma do *Self-service* de forma a que estes encontrem mais facilmente a informação que pretendem;
  - Prestar todos os esclarecimentos que lhes sejam colocados sobre os assuntos que constem do *Self-service*;
  - Receber e encaminhar para os serviços centrais os pedidos de esclarecimentos dos militares e civis, bem como monitorizar as solicitações pendentes e encaminhar aos destinatários;
  - Propor alterações aos conteúdos do *Self-service* com base na análise da procura;
  - Monitorizar e manter atualizado os conteúdos do *Self-service*.
- c) Dependência: O *ContactCenter* depende hierarquicamente do Comandante da Unidade de Apoio de Lisboa, e funcionalmente das respetivas autoridades funcionais.

2.2. Loja do Militar

- a) Missão: A Loja do Militar tem por missão prestar um serviço de atendimento presencial, nomeadamente a receção, encaminhamento e entrega de documentos e o processamento de outros assuntos que não possam ser satisfeitos através do sistema de *Self-Service*, para os militares e civis da Unidade, onde está inserida.
- b) Competências: À Loja do Militar compete:
- Receber e entregar documentação no âmbito da administração pessoal;
  - Autenticar documentos;





FORÇA AÉREA PORTUGUESA  
CHEFE DO ESTADO-MAIOR

- Processar as comparticipações ADM e os pedidos de emissão e renovação de cartões;
- Processar os pedidos de renovação de certificados de condução;
- Processar os pedidos de renovação de documentos de identificação;
- Processar e atribuir os pedidos de alojamento e entregar as respetivas chaves;
- Processar os pedidos, a venda e a entrega de fardamento.

c) Dependência: As Lojas do Militar dependem hierarquicamente dos Comandante do Grupo de Apoio nas Unidades Base e da Esquadra de Pessoal na UAL, e dependem funcionalmente das respetivas autoridades funcionais.

3. As Direções e os Serviços com autoridade funcional, nomeadamente nas áreas do Pessoal, Finanças e Logística, colaboram com os Serviços Partilhados de Apoio, prestando informação e atualizando os conteúdos no *ContactCenter*, *Self-service* e Loja do Militar;
4. No seguimento da implementação do modelo de Serviços Partilhados de Apoio devem em conformidade ser atualizados os regulamentos e manuais da Força Aérea;
5. O presente Despacho produz efeitos na data da sua assinatura.

Alfragide, 31 de julho de 2015

O CHEFE DO ESTADO-MAIOR DA FORÇA AÉREA

José António de Magalhães Araújo Pinheiro

General